

LA COLLABORATION INTERNATIONALE EN MARKETING DE DESTINATION : ÉTUDE DE CAS DES ÎLES VANILLE

Par

Émilie Bourdages

Étudiante au doctorat en administration (spécialisation marketing), ESG-UQAM

Résumé : Cette étude s'intéresse à une des solutions envisagées par les organisations de gestion de la destination (OGD) pour se démarquer dans l'industrie touristique qui est de plus en plus compétitive, soit la collaboration. Plus précisément, elle vise à découvrir la perception de l'élite sur les facteurs de succès et d'échec d'une collaboration internationale en marketing de destination au début de son cycle de vie.

Une collaboration inter-organisationnelle traverse plusieurs phases distinctes au cours de son existence, ce que nous appelons son cycle de vie. Chacune des phases possède non seulement des caractéristiques distinctives, mais aussi ses propres facteurs de succès et d'échec. Ainsi, lorsqu'une organisation vise l'excellence, elle se doit de prendre en considération les facteurs adéquats. Les premières phases étant les plus critiques pour le succès d'une collaboration, cette recherche se concentre sur cette période temporelle et a sélectionné l'Association des Îles Vanille comme étude de cas.

Des entrevues semi-dirigées avec de hauts dirigeants des Îles Vanille ont permis d'identifier et d'approfondir les facteurs de succès et d'échec pour chacune des trois premières phases du cycle de vie d'une collaboration internationale en marketing de destination. En plus de confirmer la pertinence d'analyser les facteurs de succès et d'échec de manière distinctive, cette étude a permis de dévoiler quatre facteurs de succès novateurs et plusieurs avenues de recherche prometteuses.

Mots-clés : Collaboration, Tourisme, Facteurs de succès, Facteurs d'échec, Îles Vanille, Cycle de vie, Marketing de destination

Le tourisme est une industrie en forte croissance et de plus en plus de pays veulent profiter de cet essor économique, créant ainsi une féroce compétition entre les destinations. En effet, bien que le nombre d'arrivées touristiques internationales soit en hausse depuis plusieurs années, atteignant 1,1 milliard en 2014, le nombre de destinations augmente lui aussi (OMT, 2015). Selon l'Organisation mondiale du tourisme (OMT), il y a plus de 149 pays ou territoires profitant de cette industrie, chacun de ces pays étant constitué de nombreuses destinations. Si le touriste se réjouit de l'augmentation constante du nombre de destinations accessibles, la réalité est bien différente pour les dirigeants des organisations de gestion de la destination (OGD). Ceux-ci ne sont plus seulement en compétition avec les destinations à proximité, mais se battent aussi contre des destinations aux quatre coins du monde pour attirer l'attention des touristes.

Voilà le nouveau défi des OGD, réussir à se démarquer parmi cette abondance de destinations. Ces dernières doivent se surpasser en termes d'innovation, non seulement en ce qui a trait aux produits et services offerts, mais aussi dans les modes de gestion des destinations. Une des solutions envisagées est la collaboration.

Notons qu'une collaboration inter-organisationnelle traverse plusieurs phases distinctes au cours de son existence, ce que nous appelons son cycle de vie. Chacune des phases possède non seulement des caractéristiques distinctives, mais aussi ses propres facteurs de succès et d'échec. Ainsi, lorsqu'une organisation vise l'excellence, elle se doit de prendre en considération les facteurs adéquats. Les premières phases étant les plus critiques pour le succès d'une collaboration, cette recherche se concentre sur cette période temporelle et a sélectionné l'Association des Îles Vanille comme étude de cas. Ainsi, cette recherche vise à découvrir la perception de l'élite sur les facteurs de succès et d'échec d'une collaboration internationale en marketing de destination au début de son cycle de vie. Les prochaines sections exposent le cadre conceptuel, la méthodologie privilégiée, les principaux résultats et contributions de cette étude.

Cadre conceptuel

Depuis quelques décennies, le paradigme de la collaboration remplace de plus en plus celui de la compétitivité qui a longtemps monopolisé le domaine du marketing touristique (Fyall et Garrod, 2004). De nombreux auteurs se sont attaqués à ce phénomène, notamment au niveau des antécédents de la performance d'une collaboration (Pinto et Slevin, 1988a et 1988b; Selin et Chavez, 1995; Jamal et Getz, 1995; Bissonnette, 1996; Wilson et *al.*, 2001; Ramonjavelo, 2007; Rajaobelina, 2007; Bornhost et *al.*, 2010; Yodsuwan et Butcher, 2012; Vachon 2013). La présente section dévoile d'abord les ancrages théoriques qui ont inspiré le cadre conceptuel, avant de l'exposer plus en détails.

Le marketing de destination est une branche précise du marketing touristique. Cette pratique s'est surtout développée après la Deuxième Guerre mondiale, alors que le contexte particulier de l'après-guerre redonna son envol à l'industrie du tourisme (Middleton, 2000). Les plans de relance économique et la démocratisation du transport aérien permirent l'expansion du tourisme international, augmentant ainsi la compétition entre les destinations. Généralement, ce sont les OGD qui s'occupent de «créer, coordonner, stimuler et contrôler le développement touristique et le marketing d'une destination»¹ (Anderson, 2000 : 147).

¹ Traduction libre.

Bien qu'historiquement la compétition soit le *modus operandi* des OGD, les nombreux avantages de la collaboration, tels que le partage des connaissances et des coûts, de même que l'amélioration de l'offre (Wang et al., 2013), sont des arguments intéressants pour convaincre les dirigeants d'essayer ce mode de gestion innovateur. Dans la littérature scientifique, le terme *avantage collaboratif* (Huxham, 1996) revient fréquemment, soulignant le fait que les réalisations accomplies de manière collaborative n'auraient pas pu être accomplies en solo. Ainsi, en contexte touristique, l'approche collaborative apparaît comme un moyen efficace de rester dans la course (Fyall et Garrod, 2004).

Même si de nombreuses définitions du terme *collaboration* coexistent, certaines sont clairement des classiques de la littérature scientifique et ce sont ces dernières qui sont prises en compte dans cette recherche. Sommairement, la collaboration réfère à la mise en commun des ressources (humaines, financières, technologiques, etc.) d'au moins deux acteurs autonomes afin d'agir ou de prendre position sur des enjeux qui les interpellent (Gray, 1985 ; Wood et Gray, 1991 ; Long, 1997).

L'étude des facteurs de succès d'une collaboration est d'une grande aide pour les dirigeants ayant choisi ce mode de gestion complexe (Pinto et Slevin, 1988b; Hazebrouck, 1993 ; Mohr et Spekman, 1994; Vachon, 2013). Auparavant, l'évaluation de la performance d'un projet se résumait au *triangle de fer* (coût-temps-qualité) (Atkinson, 1999), c'est-à-dire uniquement à des indicateurs techniques. Aujourd'hui, de nombreux auteurs ont démontré le caractère multidimensionnel de la performance d'une collaboration (Mohr et Spekman, 1994; Long et Arnould, 1995; Préfontaine, Ricard et Sicotte, 2002; Palmatier et al., 2006; Athanasopoulou, 2009). Ainsi, il existe une multitude de facteurs influençant, à divers niveaux d'intensité, la performance d'une collaboration, d'où la nécessité d'identifier les facteurs clé de succès. Cela permet aux OGD d'optimiser leurs efforts et leurs ressources (Pinto et Slevin, 1988b) et facilite leur prise de décision (Hazebrouck, 1993; Vachon, 2013). Alors que les *facteurs de succès* font référence aux variables indépendantes ayant un effet positif sur la performance, les *facteurs d'échec* renvoient à celles ayant un impact négatif. Cette distinction entre les deux types d'antécédents est primordiale, puisqu'une variable n'a pas toujours un impact significatif des deux côtés (Um et Crompton, 1992; Hill et Shaw, 1995 ; Vachon, 2013). En effet, un facteur peut avoir une importante influence sur le succès d'un projet, mais son absence n'entraînera pas automatiquement l'échec de celui-ci. Inversement, un facteur causant inévitablement l'échec d'un projet peut n'avoir aucune influence sur le succès de celui-ci. La meilleure manière de comprendre ce phénomène est d'effectuer un parallèle avec la théorie des deux facteurs d'Herzberg (1966), tel que l'a fait Vachon (2013). Suite à des recherches en psychologie du travail, Herzberg démontre qu'il y a deux types de facteurs qui influencent la motivation au travail de l'humain : les *facteurs d'hygiène* et les *facteurs de motivation* (Herzberg, 1966). Pour ce qui est des *facteurs d'hygiène*, leur présence est requise pour que l'employé accepte de travailler, mais ils n'ont pas une influence significative sur la productivité de ce dernier. En revanche, les *facteurs de motivation* ont un impact significatif sur la performance, mais leur absence n'a pas de conséquence directe (Herzberg, 1966). Nous pouvons donc effectuer un rapprochement entre les *facteurs de succès* et les *facteurs de motivation*, de même qu'entre les *facteurs d'échec* et les *facteurs d'hygiène*.

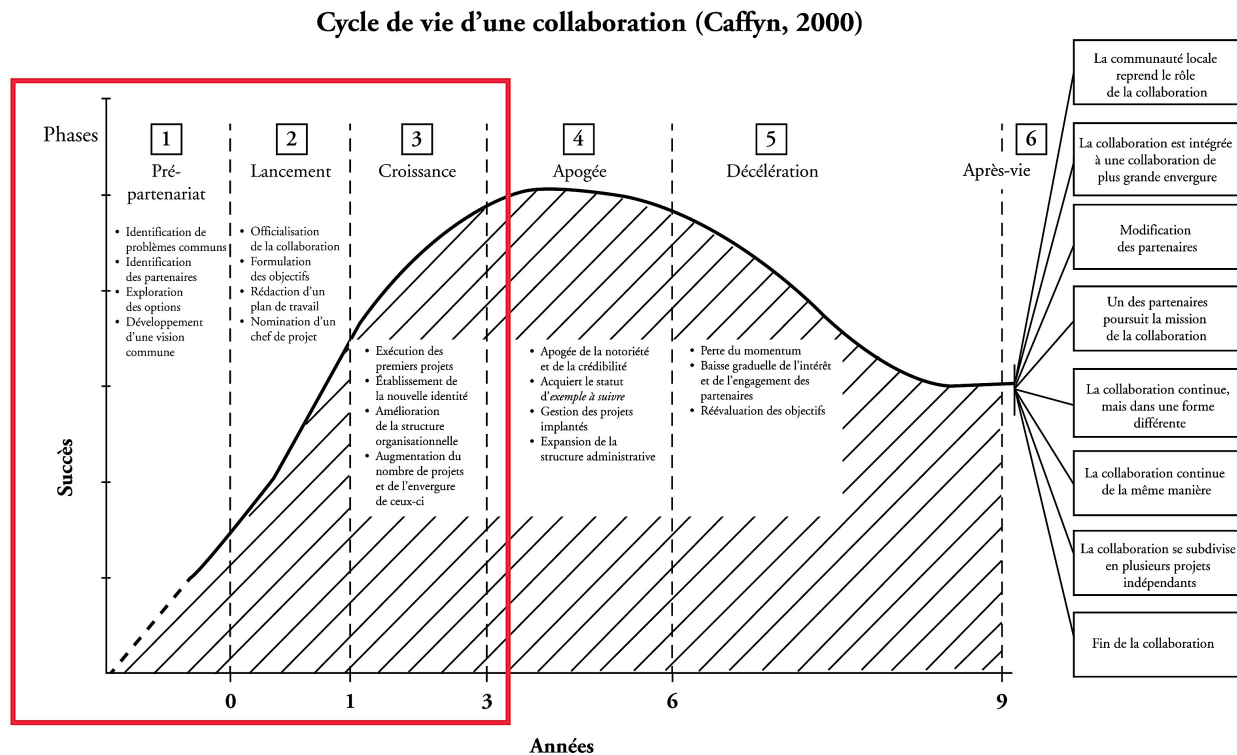
De nombreux auteurs en sciences de la gestion ont tenté d'identifier les facteurs de succès de la collaboration (Pinto et Slevin, 1988a et 1988b; Selin et Chavez, 1995; Jamal et Getz, 1995; Bissonnette, 1996; Wilson et al., 2001; Ramonjavelo, 2007; Rajaobelina, 2007; Bornhost et al., 2010; Yodsuwan et Butcher, 2012; Vachon 2013). Or, la majorité de ces auteurs ont identifié des facteurs clé de succès sans tenir compte des différentes phases du cycle de vie d'une collaboration. Plusieurs études démontrent la nécessité d'analyser la variation d'importance des facteurs de succès au cours du cycle de vie d'un projet (Quinn et Cameron, 1983; Gray, 1985; Pinto et Slevin, 1988a et 1988b; Bissonnette, 1996 et Préfontaine et al., 2001). Pour ce qui est du domaine touristique, la question de savoir si chaque

phase du cycle de vie possède ses propres facteurs de succès a été soulevée par Selin et Chavez (1995), mais cette avenue de recherche demeure sous-exploitée. Le chercheur en a tenu compte lors de la conception de son cadre conceptuel.

S'ancrant sur la revue de littérature présentée ci-haut, le cadre conceptuel délimite la recherche, apportant ainsi des précisions quant aux données que nous souhaitons recueillir lors du terrain de recherche. En premier lieu, nous avons dû sélectionner un modèle de cycle de vie pour mener à terme cette étude. C'est le modèle de Caffyn (2000) qui a été choisi, d'abord et avant tout car il constitue une synthèse de 11 modèles de cycle de vie applicables à une collaboration touristique (Quinn et Cameron, 1983; Downs, 1967; Lippit et Schmidt, 1967; Lyden, 1975; Adizes, 1979; Kimberly, 1979; Waddock, 1989; Selin et Chavez, 1995; Wood, 1992; Lowndes and Skelcher, 1998; Butler, 1980). Le modèle de Caffyn (2000) comporte six phases (*pré-partenariat*, *lancement*, *croissance*, *apogée*, *décélération* et *après-vie*) et contient une échelle temporelle reliée aux différentes phases. Cette échelle établit la durée de vie moyenne d'une collaboration touristique à 9 ans, après quoi elle sera dissolue ou aura besoin d'un renouveau.

Deuxièmement, un important choix méthodologique doit être effectué afin de s'assurer de la faisabilité de l'étude. Puisqu'analyser un même cas sur une période de 9 ans représente un défi de taille, seules les trois premières phases du cycle de vie de Caffyn seront prises en considération, c'est-à-dire *pré-partenariat*, *lancement* et *croissance* (voir Figure 1). Dans le cadre de cette étude, ces trois phases sont aussi regroupées sous l'expression «début du cycle de vie», comme c'est le cas dans la question de recherche principale.

Figure 1 Cycle de vie d'une collaboration (Caffyn, 2000)



Source: Adapté de Caffyn (2000 : 226)

Le choix de prioriser le début du cycle de vie repose à la fois sur des considérations théoriques et contextuelles. D'abord, les chercheurs analysent généralement les facteurs de succès et d'échec d'un projet de collaboration a posteriori, ce qui limite les résultats quant aux facteurs des premières phases (Quinn et Cameron, 1983). En effet, il est souvent difficile pour les répondants de se rappeler des débuts de la collaboration, surtout lorsque celle-ci remonte à une dizaine d'années. D'ailleurs, les initiateurs du projet de collaboration ne restent pas toujours impliqués jusqu'à la fin de celle-ci. Plus il y a eu de changement d'acteurs durant la collaboration, plus la collecte d'informations sera ardue. Cette tendance à l'analyse postérieure s'explique notamment par le fait que la majorité des auteurs croient qu'il faut attendre la fin d'une collaboration pour déclarer son succès ou son échec. Les collaborations émergentes reçoivent donc peu d'attention de la littérature scientifique (Quinn et Cameron, 1983). Ainsi, sur le plan théorique, il s'avère beaucoup plus pertinent de s'intéresser aux premières phases du cycle de vie d'une collaboration qu'aux dernières.

Ensuite, l'analyse des différentes collaborations internationales en marketing de destination a mis en évidence une opportunité à saisir. Dans le cas de l'Association des Îles Vanille, le moment choisi pour réaliser l'étude est parfait, puisque les premières phases sont complétées avec succès, mais demeurent récentes. En effet, les Îles Vanille sont présentement dans la phase de *croissance*. Le contexte actuel est donc favorable pour prioriser une analyse du début du cycle de vie d'une collaboration, puisqu'une étude de cas correspond aux exigences théoriques.

Troisièmement, le chercheur a décidé d'opter pour la théorie de la variation des facteurs-clés selon les différentes phases du cycle de vie. Tel que démontré dans la revue de littérature, chaque phase possède ses propres caractéristiques et, conséquemment, ses propres facteurs de succès ou d'échec (Quinn et Cameron, 1983; Gray, 1985; Pinto et Slevin, 1988a et 1988b; Bissonnette, 1996 et Préfontaine et *al.*, 2001). Ainsi, les phases de *pré-partenariat*, de *lancement* et de *croissance* seront toutes analysées de manière distincte.

Finalement, il faut souligner que les facteurs de succès et ceux d'échec vont être analysés séparément. Cette distinction entre les deux types d'antécédents est primordiale, puisqu'une variable n'a pas toujours un impact significatif des deux côtés (Um et Crompton, 1992; Hill et Shaw, 1995 ; Vachon, 2013). En effet, un facteur peut avoir une importante influence sur le succès d'un projet, mais son absence n'entraînera pas automatiquement l'échec de celui-ci. Inversement, un facteur causant inévitablement l'échec d'un projet peut n'avoir aucune influence sur le succès.

Méthodologie

Cette section aborde les méthodes privilégiées pour réaliser ce projet de recherche. Nous y décortiquons ainsi le squelette de la recherche, de ses influences théoriques à son opérationnalisation sur le terrain.

Fortement inspiré par la posture épistémologique socioconstructiviste du chercheur, ce projet de recherche adopte une méthode qualitative, exploratoire et inductive. L'approche sélectionnée est celle de la théorie enracinée (Glaser et Strauss, 1967), qui soutient que la théorie doit émerger de l'interaction continue entre l'analyse théorique et les données collectées sur le terrain (Glaser et Strauss, 1967; Strauss, 1987; Strauss et Corbin, 1998; Corbin et Holt, 2005; Corbin et Strauss, 2008). Ainsi, le chercheur doit garder l'esprit ouvert et ne pas se limiter à ses idées de départ, car celles-ci vont inévitablement évoluées lors de la collecte de données empiriques (Glaser et Strauss, 1967; Strauss, 1987; Strauss et Corbin, 1998; Corbin et Holt, 2005; Corbin et Strauss, 2008). Il n'y a donc pas d'hypothèses de départ qui sont émises (Glaser et Strauss, 1967).

Suivant la nature et les objectifs de cette recherche, l'étude de cas a été choisie comme stratégie opérationnelle. Suite à l'analyse des différents cas potentiels, le chercheur a sélectionné l'Association des Îles Vanille, qui est le fruit de la collaboration de six destinations du sud-ouest de l'océan Indien (Madagascar, La Réunion (Fr.), Mayotte (Fr.), Maurice, Les Seychelles et Comores). Ces dernières ont décidé de joindre leurs forces pour être plus compétitives sur la scène internationale. Créé le 4 août 2010, le concept *Îles Vanille* est donc une nouvelle image de marque qui met l'emphasis sur la diversité et la complémentarité de ces îles. Depuis septembre 2013, les Maldives ont été intégrées aux Îles Vanille, portant ainsi à sept le nombre d'États collaborant entre eux.

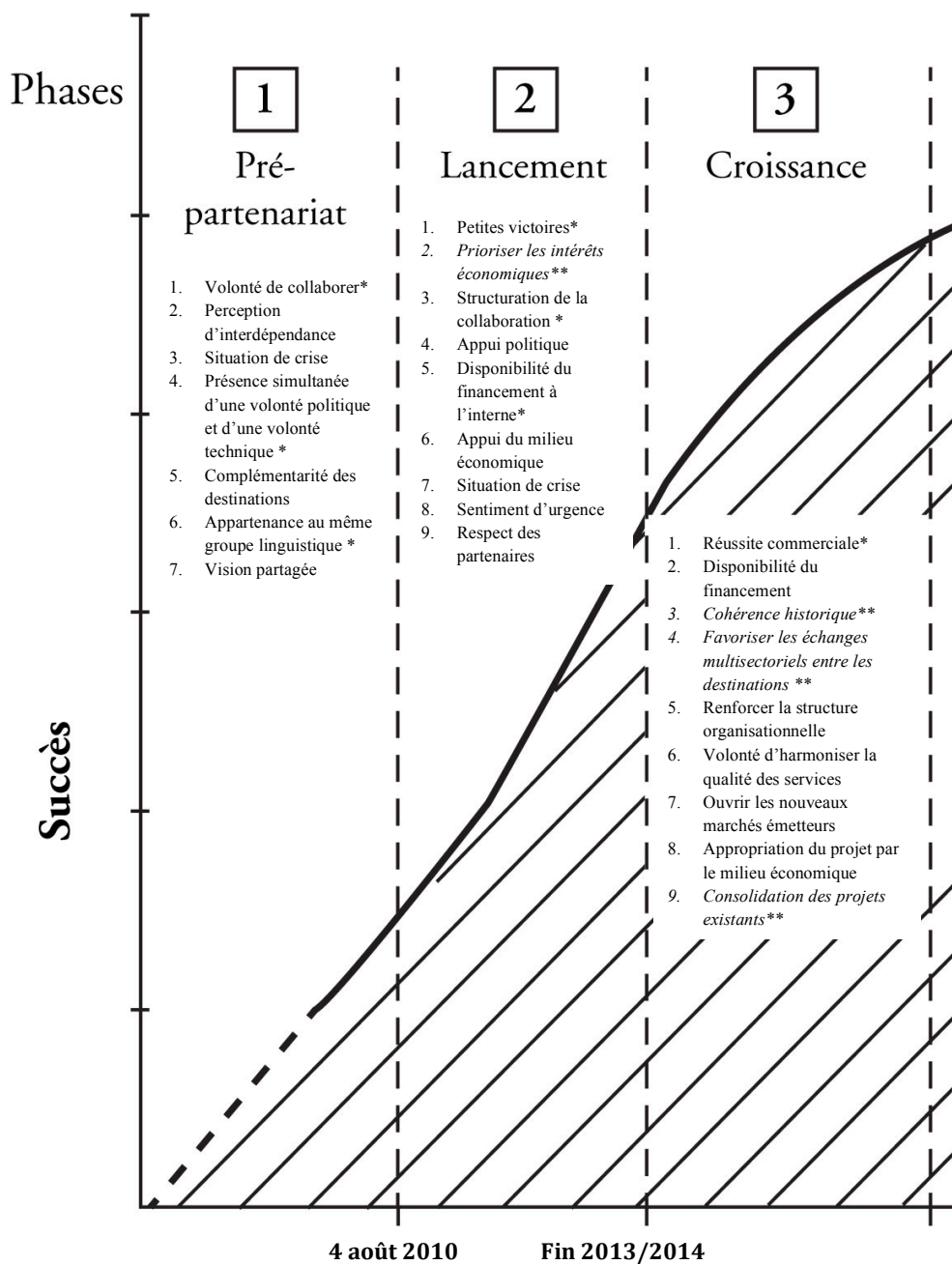
Un terrain de recherche de 6 mois dans les îles du Sud-Ouest de l'océan Indien a été réalisé afin de permettre au chercheur de s'immerger dans son étude de cas. En habitant à l'île de La Réunion, le chercheur a pu se déplacer sur les autres Îles Vanille afin de réaliser des entrevues et d'explorer ces destinations afin de mieux comprendre les particularités et les enjeux locaux. Sur une période de 3 mois, entre le 24 mars 2014 et le 16 juin 2014, le chercheur a effectué cinq entrevues semi-dirigées avec les principaux acteurs des Îles Vanille, qui, de par leur haute fonction politique ou économique (ex : Ministre du Tourisme et de la Culture, Directeur exécutif d'un Office de tourisme, Président d'un Office de tourisme, etc.), appartiennent à un groupe social distinctif, soit l'*élite*.

L'analyse des données primaires a été effectuée à l'aide d'un logiciel informatique, NVivo 10. Spécifiquement conçu pour analyser les données qualitatives, ce logiciel facilite la gestion et le codage des données recueillies (Tracy, 2013). Il s'agit d'un outil précieux pour le chercheur, lui permettant d'effectuer une analyse plus efficace et exhaustive de ses données (Corbin et Strauss, 2008). Notons que des verbatim, soit des transcriptions exhaustives des entretiens, ont été produits afin de permettre une analyse plus rigoureuse (Veal, 2006). La codification des données s'est déroulée en deux étapes : une codification initiale avec des codes *in-vivo*, suivi d'une codification axiale avec des codes *a priori* (Tracy, 2013). Notons que certains codes *in-vivo* ont été conservés dans la présentation finale des résultats.

Principaux résultats

La collecte et l'analyse des données primaires ont permis de découvrir le point de vue de hauts dirigeants des Îles Vanille sur les facteurs de succès et d'échec propres à chacune des trois premières phases du cycle de vie d'une collaboration touristique. Les figures 2 (facteurs de succès) et 3 (facteurs d'échec) illustrent l'ensemble des facteurs identifiés par les répondants. D'ailleurs, 4 facteurs novateurs ont émergé de cette étude, soit un facteur de succès dans la phase de lancement (*prioriser les intérêts économiques*) et trois facteurs de succès dans la phase de croissance (*cohérence historique, favoriser les échanges multisectoriels entre les destinations et consolidation des projets existants*). Les définitions et explications associées à chacun de ces facteurs inédits suivent la présentation des figures 2 et 3 aux pages suivantes.

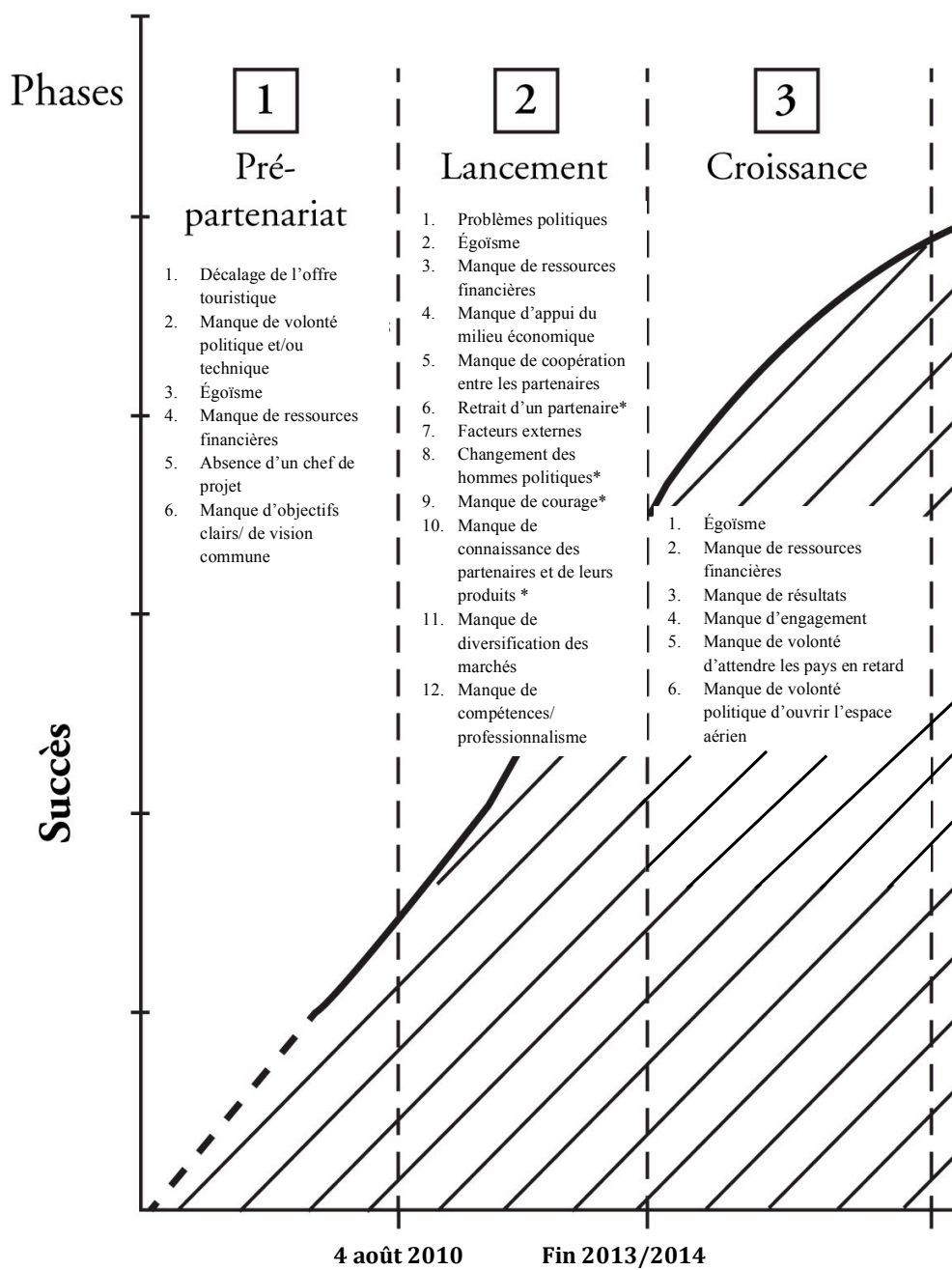
Figure 2 Facteurs de succès du début du cycle de vie d'une collaboration touristique

Légende :

** = Nouveau facteur

* = Nouvelle déclinaison d'un facteur connu

Figure 3 Facteurs d'échec du début du cycle de vie d'une collaboration touristique



Légende :

* = Nouvelle déclinaison d'un facteur connu

Années

1. *Prioriser les intérêts économiques* : faire passer les intérêts économiques de la collaboration en priorité sur les intérêts politiques pouvant émaner de la présence de hauts dirigeants politiques au sein de la collaboration.

Dans le cadre d'une collaboration internationale en marketing de destination, les représentants des différentes destinations partenaires sont de hauts dirigeants politiques et/ou économiques. Puisque ce type de collaboration implique l'interaction de politiciens, il importe de limiter les risques d'opportunisme politique. Ainsi, bien que l'*appui politique* soit fondamental pour lancer une collaboration internationale, les partenaires doivent s'en éloigner progressivement et prioriser les intérêts économiques de la collaboration.

Deux solutions ont été envisagées par les Îles Vanille pour *prioriser les intérêts économiques*. Dans un premier temps, une collaboration internationale en marketing de destination devrait utiliser un système de présidence tournante selon un calendrier prédéterminé, évitant ainsi la tenue d'élections pouvant créer des conflits entre les membres. Deuxièmement, cette collaboration devrait être gérée uniquement par les hauts dirigeants économiques appropriés (les présidents des Offices de tourisme) et non par les dirigeants politiques (les ministres du Tourisme).

2. *Cohérence historique*: les nouveaux dirigeants/employés doivent connaître l'historique de la collaboration, notamment les raisons qui ont menées à sa création, afin de poser des actions cohérentes avec l'histoire, la mission et les valeurs de celle-ci.

Il s'agit d'un facteur novateur, bien qu'il soit interrelié avec deux facteurs connus, soit la *clarté des objectifs* (Pinto et Slevin, 1988 ; Selin et Chavez, 1995 ; Jamal et Getz, 1995 ; Bissonnette, 1996 ; Préfontaine et *al.*, 2009) et la *vision partagée* (Morgan et Hunt, 1994; Selin et Chavez, 1995; Jamal et Getz, 1995; Gray, 1996; Wang et Fesenmaier, 2007).

En effet, la *cohérence historique* exige que les nouveaux employés, qui arrivent généralement lors de phase de croissance pour succéder à ceux qui ont initié le projet ou pour agrandir l'équipe, connaissent non seulement l'histoire de l'organisation, mais aussi ses valeurs et sa mission. La *clarté des objectifs* est donc primordiale ici. Ensuite, les nouveaux employés doivent décider s'ils partagent ou non la vision de la collaboration, ce qui renvoie au facteur de succès *vision partagée*.

3. *Favoriser les échanges multisectoriels entre les destinations*: Favoriser non seulement les échanges communicationnels, mais aussi commerciaux entre les partenaires de la collaboration.

Le caractère novateur du facteur *favoriser les échanges multisectoriels entre les destinations* repose non pas sur les échanges communicationnels, la *qualité de la communication* étant bien reconnu dans la littérature scientifique (Pinto et Slevin, 1988; Morgan et Hunt, 1994; Gray, 1996; Bissonnette, 1996; Préfontaine et *al.*, 2002; Palmatier et *al.*, 2006; Rajaobelina et *al.*, 2007; Wang et Fesenmaier, 2007; Baker et Cameron, 2008; Préfontaine et *al.*, 2009; Bornhost et *al.*, 2010; Ramayah et *al.*, 2011; Yodsuwan et Butcher, 2012), mais sur les échanges commerciaux.

Ici, il n'est pas simplement question d'échanges commerciaux dans le domaine touristique, mais d'encourager les échanges dans plusieurs secteurs : agriculture, culture, pêche, artisanat, religion et environnement. Puisque le tourisme est un secteur transversal, il est directement lié à tous ces secteurs. Il importe donc de favoriser les échanges commerciaux entre les destinations dans tous ces secteurs afin de favoriser le développement touristique de ces dernières. Les différents partenaires doivent

s'impregner de la culture collaborative et que cela devienne un réflexe naturel, peu importe le secteur d'application.

4. *Consolidation des projets existants* : S'assurer du succès et de la pérennité des projets existants avant de lancer de nouveaux projets.

La *consolidation des projets existants* est un important facteur de succès de la phase de croissance. Lors de cette phase, la collaboration entreprend généralement des projets de plus grande envergure et/ou un nombre plus élevé de projets simultanément. La collaboration doit d'abord s'assurer du succès et de la pérennité des projets existants avant de s'aventurer dans de nouveaux projets. Autrement, elle risque de tomber dans le piège de s'éparpiller dans de trop nombreux projets et certains recevront inévitablement moins d'attention.

Contributions

De nombreuses contributions émergent de cette étude, à la fois méthodologiques, théoriques et managériales. Cette dernière section expose les principales contributions théoriques, puisqu'elles viennent non seulement compléter la littérature scientifique actuelle, mais elles constituent aussi des pistes intéressantes à approfondir lors de futures recherches. Une fois les principaux facteurs identifiés, le chercheur a poussé plus loin les analyses afin de comprendre les corrélations sous-jacentes qui relient les facteurs entre eux. Ces réflexions concernent la variation, l'évolution et l'interaction des facteurs au fil de la collaboration.

Malgré le fait que certains facteurs soient récurrents, la majorité des facteurs varient selon les différentes phases du cycle de vie. Cette étude vient donc appuyer la constatation suivante : chaque phase du cycle de vie possédant des caractéristiques distinctives, chacune des phases possèdent certains facteurs de succès et d'échec qui lui sont propres (Quinn et Cameron, 1983; Gray, 1985; Pinto et Slevin, 1988a et 1988b; Bissonnette, 1996 et Préfontaine et *al.*, 2001). Il importe donc d'analyser de manière distincte les différentes phases du cycle de vie.

Le chercheur a aussi examiné l'interaction entre les facteurs de succès et d'échec au fil des phases du cycle de vie sous trois angles. Premièrement, les facteurs d'échec représentent-ils l'«exact opposé» des facteurs de succès dans une même phase ? Il est possible pour un facteur de succès et d'échec d'être l'*exact opposé* un de l'autre dans une même phase, ou dans une moindre mesure d'être reliés entre eux, mais cela ne s'applique pas automatiquement à tous les facteurs. Cette constatation vient appuyer la nécessité d'analyser les facteurs de succès et d'échec de manière distincte.

Ensuite, un facteur de succès peut-il devenir un facteur d'échec ? Deux cas ont retenus notre attention (*situation de crise* et *appui politique*), puisque ces facteurs constituent d'abord un facteur de succès dans la phase pré-partenariat, mais sont à la fois un facteur de succès et d'échec dans la phase lancement. Nous constatons qu'il est possible qu'un facteur de succès devienne par la suite un facteur «à double-tranchant», c'est-à-dire qu'il puisse à la fois être un facteur de succès et d'échec. Dans le cas de la *situation de crise*, le facteur devient même uniquement un facteur d'échec dans la phase de croissance. Cette transformation d'un facteur de succès en facteur d'échec semble peu commune, mais tout de même possible. Par conséquent, nous croyons que l'évolution d'un facteur de succès en facteur d'échec constitue une piste intéressante à développer dans le cadre de futures recherches.

Finalement, un facteur d'échec peut-il provoquer l'émergence d'un facteur de succès ? Il s'avère qu'à trois reprises, un facteur de succès découle effectivement d'un facteur d'échec d'une phase précédente. C'est le cas de trois facteurs de succès de la phase de croissance : *Volonté d'harmoniser la qualité des services* répond au facteur d'échec *Décalage de l'offre touristique*, *Ouvrir les nouveaux marchés émetteurs* répond au facteur d'échec *Manque de diversification des marchés* et *Appropriation du projet par le milieu économique* répond au facteur d'échec *Manque d'appui du milieu économique*. Un des répondants a d'ailleurs souligné en entrevue qu'il faut savoir apprendre de ses erreurs, car c'est à partir des obstacles des phases antérieures que les facteurs de succès des prochaines phases se dessinent.

Références

- Anderson, D. (2000). Destination management organization. Dans J. Jafari, *Encyclopedia of tourism* (p.146-147). Londres : Routledge.
- Athanasopoulou, P. (2009). Relationship Quality: A Critical Literature Review and Research Agenda. *European Journal of Marketing*, 43(5/6), 583-610.
- Atkinson, R. (1999). Project Management: Cost, Time, Quality, Two Best Guesses and a Phenomenon, its Time to Accept other Success Criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337-342.
- Baker, M.J. et Cameron, E. (2008). Critical Success Factors in Destination Marketing. *Tourism and Hospitality Research*, 8(2), 79–97.
- Bissonnette, L. (1996). *Les facteurs clés de succès dans le management des projets touristiques*. (Mémoire de maîtrise). Université du Québec à Rimouski.
- Bornhost, T, Brent Ritchie, J. R. et Sheenan, L. (2010). Determinants of Tourism Success for DMOs & Destinations: An Empirical Examination of Stakeholders' Perspectives. *Tourism Management*, 31, 572–589.
- Caffyn, A. (2000). Is There a Tourism Partnership Lyfe Cycle ?. Dans B. Bramwell et B. Lane (dir.), *Tourism Collaboration and Partnership: Politics, Practice and Sustainability* (p.200-229). Clevedon: Channel View Publications.
- Corbin, J. et Holt, N.L. (2005). *chapter 5 : Grounded-theory*. Dans Somekh, B. et Lewin, C. *Research Methods in the Social Sciences* (p.49-55). Londres : SAGE.
- Corbin, J. et Strauss, A. 2008. *Basics of Qualitative research 3th edition*. Thousands Oak, California : SAGE.
- Fyall, A. et Garrod, B. (2004). *Tourism Marketing: A Collaborative Approach*. Clevedon : Channel View Publications.
- Glaser, B.G. et Strauss, A.A. (1967). The Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research. Chicago : Aldine Publishinh Company.
- Gray, B. (1985). Conditions Facilitating Interorganizational Collaboration. *Human Relations*, 38(10), 911–936.
- Gray B. (1996). Cross-sectoral partners : collaborative alliances among business, government and communities. Dans C. Huxham (Dir.), *Creating collaborative advantage* (p. 57-79). London: Sage.
- Hazebrouck, J.-M. (1993). Les facteurs clés de succès dans le management de projets. *Revue internationale en gestion et management de projets*, 1, 27-40.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland : The World Publishing Company.

- Hill, T. et Shaw, R.N. (1995). Co-marketing Tourism Internationally: Bases for Strategic Alliances. *Journal of Travel Research*, 34, 25-32.
- Huxham, 1996. Creating collaborative advantage. London, Sage.
- Jamal, T.B. et Getz, D. (1995). Collaboration Theory and Community Tourism Planning. *Annals of Tourism Research*, 22(1), 186-204.
- Long, 1997. *Researching tourism partnership organizations : from practice to theory to methodology*. In P.E. Murphy (ed.) *Quality Management in Urban Tourism*. Chichester : Wiley.
- Long, F. et Arnold, M.B. (1995). *The power of environmental partnerships*. Orlando, FL: Harcourt Brace & Co.
- Middleton, V.T.C. (2000). Marketing, destination. Dans J. Jafari, *Encyclopedia of tourism* (p.378-379). Londres : Routledge.
- Mohr, J. et Spekman, R. (1994). Characteristics of Partnership Success : Partnership Attributes. Communication Behavior and Conflict Resolution Techniques. *Strategic Management Journal*, 15(3), 135-152.
- Organisation mondiale du tourisme [OMT]. (2015). *UNWTO World Tourism Barometer- Volume 13- Janvier 2015* [En ligne]. Accès : <http://www.e-unwto.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca:2048/content/l407r60414k52204/fulltext.pdf>
- Palmatier, R.W., Dant, R.P., Grewal, D. et Evans, K.R. (2006). Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing*, 70(4), 136-153.
- Pinto, J.K. et Slevin, D.P. (1988a). Critical success factors across the project life cycles, *Project Management Journal*, 19 (3), 67-75.
- Pinto, J.K. et Slevin, D. P. (1988b). Critical success factors in effective project implementation. Dans D.I Cleland et W.R. King (dir.) *Project Management Handbook* (p.167-190). Princeton, NJ : Van Nostrand Reinhold.
- Préfontaine, L., Ricard, L. et Sicotte, H. (2001). *Nouveaux modèles de collaboration pour la prestation des services publics : État de la situation*. (Projet CEFRIO). Montréal : Groupe Pivot. Récupéré le 20 août 2013 de http://www.cefrio.qc.ca/media/uploader/etat_situation.pdf
- Préfontaine, L., Ricard, L. et Sicotte, H. (2002). *Nouveaux modèles de collaboration pour la prestation des services publics: constats et défis*. (Projet CEFRIO). Montréal : Groupe Pivot.
- Préfontaine, L., Skander, D. et Ramonjavelo, V. (2009). La capacité partenariale, pilier de la réussite d'un partenariat public-privé : résultats d'une étude canadienne. *Revue française d'administration publique*, 130, 323-336.
- Quinn, R.E. et Cameron, K. (1983). Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness : Some Preliminary Evidence. *Management Science*, 29(1), 33-51.

- Rajaobelina, L. (2007). *Étude exploratoire des facteurs clés de succès de la collaboration : le cas du secteur touristique*. (Mémoire de maîtrise). Université du Québec à Montréal.
- Ramonjavelo, V. (2007). *Les partenariats public-privé au Canada : les facteurs critiques de succès, les mécanismes de coordination utilisés et le choix des modes de gouvernance*. (Thèse de doctorat inédite). Université du Québec à Montréal.
- Selin, S. et Chavez, D. (1995). Developing an Evolutionary Tourism Partnership Model. *Annals of Tourism*, 22(4), 844-856.
- Strauss, A. (1987). *Qualitative analysis for social scientist*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Strauss, A. et Corbin, J. (1998). Grounded Theory Methodology : An Overview. Dans N.K. Denzin et Y.S. Lincoln. *Strategies of Qualitative Inquiry* (p. 158-183). Thousands Oak, California : SAGE.
- Tracy, S.J. 2013. *Qualitative Research Methods. Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. West Sussex, UK : Wiley-Blackwell.
- Um, S. et Crompton, J. L. (1992). The Roles of Perceived Inhibitors and Facilitators in Pleasure Travel Destination Decisions. *Journal of Travel Research*, 30(3), 18-25.
- Vachon, M.-A. (2013). *Les antécédents de la performance de la collaboration interorganisationnelle en contexte touristique*. (Thèse de doctorat). Université du Québec à Montréal.
- Veal, A. J. (2006). *Research Methods for Leisure and Tourism : A Practical Guide* (3rd edition). Edinburgh Gate, Harlow: Pearson Education Limited.
- Wang , Y. et Fensenmaier, D.R. (2007). Collaborative Destination Marketing : A Case Study of Elkhart Country, Indiana. *Tourism Management*, 28, 863-875.
- Wang, Y., Hutchinson, J., Okumus, F. et Naipaul, S. (2013). Collaborative Marketing in a Regional Destination: Evidence from Central Florida. *International Journal of Tourism Research*, 15, 285–297.
- Wilson, S., Fensenmaier, D.R., Fensenmaier, J. et Van Es, J.C. (2001). Factors for Success in Rural Tourism Development. *Journal of Travel Research*, 40, 132-138.
- Wood, D.J. et Gray, B. (1991). Toward a Comprehensive Theory of Collaboration. *Journal of Applied Behavioral Science*, 27(2), 139-162.
- Yodsuwan, C. et Butcher, K. (2012). Determinants of Tourism Collaboration Member Satisfaction in Thailand. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 17(1), 63-80.